

Technology Impact Analyse & Strategische Personalplanung in der Versicherungsindustrie

Auszug aus unserer Analyse von 12 Fachbereichen und 54 Teilbereichen

Christin Clodius, Ralf Hendrik Kleb und Dr. Martin Möhrle

Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf die künftige Jobstruktur, Skillbedarfe und Rollenprofile | Bereichsspezifische und -übergreifende Lernpfade bis 2030+

CHANGE LEADERS
Innovative Consulting & Digital Solutions

Herausforderungen und Zielsetzung der Analyse

Technologische Herausforderungen der Versicherungsindustrie bis 2035*

Bis 2035* wird sich die Versicherungswirtschaft durch technologische Innovationen weiter grundlegend verändern. **Künstliche Intelligenz, Automatisierung, Cloud-Technologien und datengetriebene Entscheidungsmodelle durchdringen nahezu alle Prozesse.**

Standardaufgaben werden weitestgehend automatisiert. Gleichzeitig entstehen neue Anforderungen an Datenverfügbarkeit, Modellverständnis und systemische Steuerung. Low-Code-/No-Code-Plattformen ermöglichen es Fachbereichen, direkt in Technologieprozesse einzugreifen – die Grenzen zwischen Fachlichkeit und IT verschwimmen.

Versicherer werden verstärkt Teil digitaler Plattformökosysteme. Das erfordert neue Integrationsfähigkeiten, API-Kompetenz und Echtzeitfähigkeit in der Datenverarbeitung. Die Erwartungshaltung von Kunden und Partnern verschiebt sich: Geschwindigkeit, Transparenz und digitale Nutzererlebnisse werden zum Standard.

Sensibilität für Daten, Cybersecurity und das Management der Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine entwickeln sich zur dauerhaften Führungsaufgabe. Angesichts wachsender Abhängigkeit von IT-Systemen und sensiblen Daten wird ein systematischer Schutz gegen Bedrohungen unverzichtbar – technisch, organisatorisch und kulturell.

In Summe **erfordert** dies einen **neuen Kompetenzrahmen für die Branche: Technologieverständnis, Datenkompetenz, digitale Prozesssteuerung und die Fähigkeit zur kontinuierlichen Transformation** werden zu erfolgskritischen Voraussetzungen.

Überblick: Was haben wir analysiert?

Fokus: 12 Fachbereiche mit 54 Teilbereichen

Unsere Analyse erfasst die **Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf Aufgaben, Skills und Rollenprofile** in der Versicherungswirtschaft bis 2035*. Im Fokus stehen 12 Fachbereiche mit 54 Teilbereichen – von Produktentwicklung über Vertrieb und Schaden-/Leistungsmanagement bis hin zu IT und Compliance. Hinweis: Entwicklungen der Regulatorik wie DORA und VAIT, die sich auf die Skills besonders in der IT auswirken, sind nicht Gegenstand dieser Untersuchung.

Für jeden Bereich wurde untersucht, wie sich Tätigkeiten durch Technologie verändern, welche Aufgaben automatisiert werden und welche neuen Anforderungen an Skills und Rollen daraus entstehen. Ergänzend wurden **über 100 Rollenprofile analysiert und Zielrollen** modelliert.

Die Untersuchung basiert auf **Technologieanalysen** (KI, Robotic Process Automation, Plattformen, Datenintegration), der Auswertung relevanter Studien sowie auf Kompetenzmodellen wie ESCO (European Skills, Competences and Occupations, SFIA (Skills Framework for the Information Age) und DigComp (Digital Competence Framework for Citizens).

Das Ergebnis liefert eine **Grundlage für die strategische Personal- und Lernentwicklung**: differenziert nach Bereichen, abgestuft nach 5-Jahresschritten* und anschlussfähig an Rollenarchitekturen, Lernpfade und Skillprofile.

Aus den Erkenntnissen wurden bereichsspezifische **Lernpfade**, skillbasierte Entwicklungsmodelle und ein Skill-Wörterbuch abgeleitet – zur Unterstützung einer vorausschauenden und umsetzbaren Transformationsstrategie.

Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf die Jobstruktur, Skillbedarfe und Rollenprofile

Technologischer Wandel verändert nicht nur Prozesse, sondern stellt auch die Logik bestehender Rollen und Qualifikationsprofile in Frage. In diesem Kapitel werden die konkreten Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf Jobstrukturen, erforderliche Skills und Rollenbilder in der Versicherungswirtschaft systematisch aufgezeigt.

Die Analyse basiert auf einer tiefgehenden Untersuchung von 12 Unternehmensbereichen mit insgesamt 54 Teilbereichen – von Produktentwicklung über IT, Schaden- & Leistungsmanagement bis hin zu Personal, Finanzen und Compliance.

Für jeden dieser Bereiche wurden drei zentrale Perspektiven beleuchtet:

- 1. Veränderung von Tätigkeiten und Prozessen und damit der Jobstruktur** durch Digitalisierung, Automatisierung, KI, Plattformlösungen und neue Datenquellen.
- 2. Verschiebung der Skillanforderungen**, insbesondere durch die Zunahme technologiegestützter, datenbasierter und kundenzentrierter Aufgaben.
- 3. Weiterentwicklung oder Entstehung neuer Rollenprofile**, etwa durch das Zusammenspiel von Fachlichkeit, Technologieverständnis und interdisziplinärer Zusammenarbeit.

Die Ergebnisse liefern eine belastbare Grundlage für strategische Personalplanung, zukunftsorientiertes Skill-Management und die Entwicklung passender Lernpfade. Sie zeigen auf, wo Standardaufgaben automatisiert werden, wo neue Spezialistenfunktionen entstehen und welche Rollen sich zu Steuerungs- und Schnittstellenfunktionen entwickeln.

Damit bietet dieses Kapitel einen klar strukturierten Überblick über die künftige Arbeitswelt in der Versicherungsbranche – differenziert, praxisnah und anschlussfähig an konkrete Umsetzungsmaßnahmen.

Die künftigen Technologie- und Marktentwicklungen führen zu veränderten Kompetenzanforderungen

Herausforderungen

Demografiedruck: Die Babyboomer scheidern aus dem Arbeitsleben aus und nehmen jahrzehntelange Erfahrung mit.

Digitalisierungsschub: Prozesse, Services und Schnittstellen verändern sich radikal, was neue Kompetenzanforderungen mit sich bringt.

Produktivitätsnotwendigkeit: Mitarbeiter müssen durch smarte Ressourcensteuerung mehr Wirkung entfalten.

Innovationsdruck: Digitalisierung, Automatisierung und KI sowie sich verändernde Kundenbedürfnisse erfordern Innovationen und schnelle Anpassungen.

Wettbewerbsfähigkeit: Technologische und regulatorische Entwicklungen erfordern Flexibilität und schnelle Marktreaktionsfähigkeit.

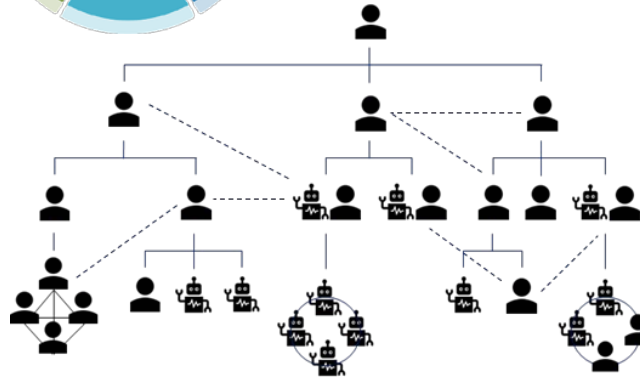
Souveränitätsanspruch: Mitarbeiter müssen ihre Fähigkeiten gezielt und selbstgesteuert weiterentwickeln, um anschlussfähig und wirksam zu bleiben.

Arbeitsmarktrealität: Externe Rekrutierung allein reicht nicht aus – interne Potenziale müssen schneller und besser erkannt und aktiviert werden.

Sich verändernde Arbeitswelt



Agile, durchlässige Strukturen mit hohem Grad an Standardisierung, Automatisierung und Augmentierung



Veränderung von Tätigkeiten und Prozessen und damit der Jobstruktur durch Digitalisierung, Automatisierung, KI, Plattformlösungen und neue Datenquellen.

Verschiebung der Skillanforderungen, insbesondere durch die Zunahme technologiegestützter, datenbasierter und kundenzentrierter Aufgaben.

Weiterentwicklung oder Entstehung neuer Rollenprofile, etwa durch das Zusammenspiel von Fachlichkeit, Technologieverständnis und interdisziplinärer Zusammenarbeit.

Ableitung konkreter Lernbedarfe und Entwicklung bereichs- und rollenspezifischer Lernpfade, um Mitarbeiter gezielt auf die zukünftigen technologischen und organisatorischen Herausforderungen vorzubereiten.

Kulturveränderung: Führung und Zusammenarbeit verändern sich deutlich.

Themenübersicht der vorliegenden Analyse

12 Fachbereiche mit 54 Teilbereichen der Versicherungsindustrie



Welche **technologischen Entwicklungen** kommen auf die Unternehmen in der nächsten Dekade zu?



Welche **Jobs** werden in den Fachbereichen **automatisiert** und in Zukunft wegfallen?



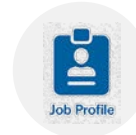
Welche **Jobs** werden sich in den Fachbereichen in Zukunft aufgrund der Digitalisierung **verändern**?



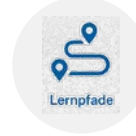
Welche **Jobs** werden in den Fachbereichen in Zukunft **neu entstehen**?



Welche Auswirkungen werden die technologischen Entwicklungen auf die **künftigen Skillbedarfe** der Fachbereiche haben?



Wie werden sich die konkreten **Aufgabenprofile, Qualifikations- und Skillanforderungen** in den Fachbereichen verändern?



Welche **Lernpfade** bieten sich für die Entwicklung der zukünftigen Jobs an?



Wie lassen sich die künftig erforderlichen **Skills beschreiben**, welche Skill-Level, Beispiele und verwandte Bereiche gibt es?

Fachbereiche und Kernfunktionen in Versicherungsunternehmen (1/2)

Untersuchungsobjekte: 12 Bereiche und 54 Teilbereiche

Produktentwicklung & Aktuariat

- Produktmanagement
- Versicherungsmathematik (Aktuariat)
- Tarifentwicklung / Pricing
- Rückversicherung

Vertrieb & Customer Experience

- Außendienst / Exklusivvertrieb
- Makler- & Partnervertrieb
- Direktvertrieb / Onlinevertrieb
- Omni-Channel-Vertrieb
- Customer Experience Management (CEM)
- Customer Relationship Management (CRM)

Betrieb / Vertrags- & Bestandsbearbeitung / Kundenservice

- Antrags- und Vertragsmanagement
- Callcenter / Kundenservice
- Underwriting / Risikoprüfung
- Beitragsinkasso & Zahlungsabwicklung

Schaden- & Leistungsmanagement

- Schaden- und Leistungsbearbeitung (Claims Management)
- Schadenaufnahme und -regulierung
- Betrugsprävention / Fraud Detection
- Schadensteuerung

IT, Digitalisierung & Datenmanagement

- IT-Betrieb und Infrastruktur
- Anwendungsentwicklung / Software Engineering
- Datenmanagement & Analytics
- Cybersecurity
- Digitale Transformation & Innovation

Organisation & Prozesse

- Betriebsorganisation
- Prozessmanagement
- Workforce Augmentation (Mensch-Maschine-Interaktion)

Kommunikation, Marketing, Daten & Analysen

- (Unternehmens-)Kommunikation
- Marketing & Marktforschung
- Zielgruppen- und Bedarfsanalysen
- Data Science / Advanced Analytics

Strategie, Unternehmensentwicklung & Nachhaltigkeitsmanagement

- Unternehmensstrategie
- Business Development
- Mergers & Acquisitions (M&A)
- Nachhaltigkeitsmanagement / ESG-Steuerung
- (Strategisches) Projektmanagement

Fachbereiche und Kernfunktionen in Versicherungsunternehmen (2/2)

Untersuchungsobjekte: 12 Bereiche und 54 Teilbereiche

Compliance, Recht & Datenschutz

- Regulatorik & Aufsichtsrecht
- Datenschutz
- Vertrags- und Schadenrecht

Risikomanagement & Governance

- Enterprise Risk Management (ERM)
- Internes Kontrollsystem (IKS)
- Interne Revision

Finanzen & Controlling

- Rechnungswesen (HGB, IFRS, Solvency II)
- Controlling & Reporting
- Kapitalanlage / Asset Management
- Treasury

People & Culture

- HR Business Partnering
- Recruiting
- HR Services
- Compensation & Benefits
- People Analytics
- Talent Management
- Learning & Development
- Organisationsentwicklung
- Change Management

Skillentwicklung in den Fachbereichen 2025-2035*

Bereich	Beschreibung der erforderlichen Skillentwicklung	Skills 2025	Skills 2030	Skills 2035
Produktentwicklung & Aktuariat	Zunehmende datenbasierte Produktgestaltung, automatisiertes Pricing und Integration explainable AI in Tarifierung und Underwriting.	Produktkonfiguration Tarifierungsgrundlagen Risikoprüfung (regelbasiert)	KI-unterstützte Pricing-Modelle No-Code-Produktbaukästen Modellbewertung	Explainable AI für Tarife Datenethik im Underwriting Digitaler Produktgraph/-pass
Vertrieb & Customer Experience	Stärkere Automatisierung und Personalisierung entlang digitaler Journeys, Integration von KI-Dialogsystemen und Emotion Analytics.	CRM-Nutzung Omnichannel-Kommunikation Beratungstools	Conversational AI Self-Service Journey Design Triggerbasierte Kommunikation	Hyperpersonalisierung Customer Emotion Analysis Recommender-Systeme
Betrieb / Vertrags- & Bestandsbearbeitung / Kundenservice	Transformation hin zu vollautomatisierten Prozessen, verstärkter Einsatz von Workflow-Engines, Smart Contracts, Prozessintelligenz und Echtzeit-Zahlungssystemen.	Dunkelverarbeitung Vertragsbearbeitung Standardprüfung Digitale Zahlungsprozesse	Workflow-Automatisierung Self-Service-Portale RPA im Antragsprozess Blockchain-Anwendungen	Smart Contracts Automatisiertes Vertragsmanagement Prozessintelligenz KI-gesteuerte Zahlungssysteme
Schaden- & Leistungsmanagement	Schaden- & Leistungsbearbeitung wird digital, KI-gestützt, proaktiv gesteuert und emotional intelligent – mit zunehmender Selbstregulierung durch den Kunden.	Digitale Schadenaufnahme Standardregulierung CRM-Dokumentation	KI-Schadenklassifizierung Remote Inspection Tools Betrugserkennung	Automatisierte Regulierung Predictive Claims Analytics Echtzeitsteuerung

*Der Betrachtungszeitraum 2025, 2030, 2035 wurde auf Basis der Datenlage und dem durchschnittlichem Technologie-Stand in der Branche gewählt. Die Technologie-Durchdringung und der Stand der jeweiligen Skills können je nach Unternehmensgröße und Reifegrad der Organisation individuell abweichen und einen kürzeren Betrachtungszeitraum erfordern.

Produktentwicklung & Aktuariat

Auswirkungen technologischer Entwicklungen

Produktmanagement

Die Entwicklung von Versicherungsprodukten wird zunehmend von digitalen Technologien geprägt. Moderne Produktmanager arbeiten mit No-Code- und Low-Code-Plattformen, um neue Produkte schnell zu testen und iterativ anzupassen. Künstliche Intelligenz (KI) hilft dabei, Kundenbedürfnisse und Marktveränderungen in Echtzeit zu analysieren. Dadurch verschiebt sich die Rolle vom rein konzeptionellen Denken hin zu einem daten- und technologiegestützten Produktdesign. Der Produktmanager wird mehr und mehr zur Schnittstelle zwischen Markt, Technologie und Fachbereich.

Versicherungsmathematik (Aktuariat)

Aktuare stehen vor einem grundlegenden Wandel ihres Rollenbilds. Während klassische Aufgaben wie Kalkulation und Rückstellung weiterhin wichtig bleiben, gewinnen datenbasierte Modellierungen mit Machine Learning, Cloud-Anwendungen und Realtime-Datenzugriff zunehmend an Bedeutung. Die Fähigkeit, versicherungsmathematische Modelle mit modernen Technologien zu kombinieren, wird zu einer Schlüsselkompetenz. Gleichzeitig werden einfache Tätigkeiten wie Standardkalkulationen durch automatisierte Systeme ersetzt, was zu einer höheren Spezialisierung innerhalb der aktuariellen Funktionen führt.

Tarifentwicklung / Pricing

Die Preisgestaltung von Versicherungsprodukten verändert sich durch KI, Realtime-Pricing-Engines und Predictive Analytics grundlegend. Pricing wird zu einem dynamischen und kontinuierlichen Prozess, bei dem externe Daten (z. B. Wetterdaten, Telematik, Markttrends) in Echtzeit einfließen. Tarifentwickler müssen zunehmend mit Data Scientists zusammenarbeiten, um simulationsbasierte Entscheidungen treffen zu können. Die Fähigkeit, KI-gestützte Tools zu interpretieren und regulatorische sowie ethische Anforderungen zu berücksichtigen, wird essenziell.

Rückversicherung

Rückversicherungsprozesse profitieren von Technologien wie Blockchain zur Vertragsautomatisierung, Cloud-gestützten Szenariomodellen und datengetriebenen Risikotransfers. Die klassische Vertragssachbearbeitung wird zunehmend durch Smart Contracts und integrierte Plattformlösungen ersetzt. Rückversicherungsmanager müssen sich daher stärker mit der Auswertung großer Datenmengen, automatisierter Risikobewertung und der Steuerung digitaler Ökosysteme auskennen. Auch die Fähigkeit, technologische Trends frühzeitig zu erkennen und regulatorisch einzuordnen, wird wichtiger.

Produktentwicklung & Aktuariat

Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf die zukünftige Jobstruktur

Teilbereich	Kernaufgaben	Relevante Technologische Entwicklungen	Von Automatisierung betroffene Jobs	Veränderte Jobs	Neue Jobs
Produktmanagement	Entwicklung und Pflege von Versicherungsprodukten, Marktbeobachtung, Wettbewerbsanalyse, Produktstrategie	Produktplattformen, No-Code/Low-Code-Tools, KI-gestützte Marktanalysen, digitale Produktkonfiguratoren	Produktassistenten, manuelle Marktanalyse	Produktmanager (mehr Daten- und Tech-Kompetenz, agile Methoden)	Versicherungs-Product Owner, Digital Product Architect
Versicherungsmathematik (Aktuariat)	Tarifikalkulation, Risikomodellierung, Bilanzierung, Reservierung, Prognosen	KI/ML für Risikomodelle, automatisierte Pricing-Engines, Data Lakes, Cloud Computing	Junior-Aktuare mit Routineaufgaben	Aktuare (stärkere Nutzung von Datenanalyse, KI-gestützte Modellierung)	KI-Risikoingenieur, Data Actuary
Tarifentwicklung / Pricing	Entwicklung von Versicherungstarifen, Simulationen, Preisstrategien, Wettbewerbsbeobachtung	Predictive Pricing, Echtzeit-Tarifierung, KI-basierte Simulationen	Pricing-Analysten mit Standardaufgaben	Tarifentwickler (verstärkte Zusammenarbeit mit Data Scientists, KI-gestützte Entscheidungshilfen)	Pricing Algorithm Engineer, Data-Pricing Specialist
Rückversicherung	Analyse und Platzierung von Rückversicherungsverträgen, Risikotransfer, Kapazitätsplanung	Blockchain für Verträge, automatisierte Szenarioanalyse, Advanced Analytics für Risikotransfer	Vertragssachbearbeitung Rückversicherung	Rückversicherungsmanager (mehr Fokus auf Analytics und Szenariomodellierung)	Reinsurance Data Strategist, Parametric Risk Engineer

Produktentwicklung & Aktuariat

Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf die zukünftigen Skillbedarfe

Teilbereich	Relevante technologische Entwicklungen	Veränderte Jobs		Neu entstehende Jobs	
		Job-Beispiele	Neue Skills	Job-Beispiele	Neue Skills
Produktmanagement	No-Code/Low-Code-Plattformen, KI-Marktanalyse, digitale Produktkonfiguratoren	Produktmanager (daten- und technologiegetrieben)	Datenanalyse, agile Produktentwicklung, Plattformverständnis, Kundenzentrierung	Versicherungs-Product Owner, Digital Product Architect	UX-Kompetenz, API-Verständnis, interdisziplinäre Steuerung, Business-IT-Übersetzung
Versicherungsmathematik (Aktuariat)	KI/ML-Modelle, automatisierte Pricing Engines, Cloud-Computing	Aktuar (mit KI- und Datenkompetenz)	Modellvalidierung, Statistik & Machine Learning, Cloud-Tools, regulatorisches Verständnis	KI-Risikoingenieur, Data Actuary	Modellprogrammierung, Explainable AI, Ethik in der Risikobewertung, Toolchain-Integration
Tarifentwicklung / Pricing	Predictive Pricing, Echtzeit-Tarifierung, Simulationen mit KI	Tarifentwickler (mit Advanced Analytics Know-how)	Data Science, Simulationslogik, interdisziplinäre Zusammenarbeit, regulatorische Modellkenntnis	Pricing Algorithm Engineer, Data-Pricing Specialist	Programmierung von Pricing-Modellen, KI-Integration, API-Nutzung, Businessverständnis
Rückversicherung	Blockchain-Vertragsmodelle, automatisierte Szenarioanalysen, Advanced Analytics	Rückversicherungsmanager (datenbasiert, technologieaffin)	Szenario-Design, Vertragslogiken, Plattformsteuerung, Datenethik	Reinsurance Data Strategist, Parametric Risk Engineer	Smart Contracts, Datenbasierte Risikoparameter, Plattformarchitektur, Automatisierungskompetenz

Produktmanagement

Beispiele für künftig weiterentwickelte und neue Rollenprofile

	Produktmanager (daten- und technologiegetrieben)	Versicherungs-Product Owner	Digital Product Architect
Mission Statement	Entwickelt und optimiert Versicherungsprodukte datenbasiert und nutzerzentriert unter Einsatz moderner Technologien.	Steuert die Umsetzung digitaler Versicherungsprodukte in agilen Entwicklungsprojekten mit Fokus auf Kundennutzen und Markterfolg.	Entwirft digitale Produktarchitekturen für innovative Versicherungslösungen und verantwortet die technische Produktstrategie.
Hauptaufgaben	Marktanalyse, Produktkonzeption, Datenauswertung, Schnittstellenkoordination mit IT und Vertrieb.	Backlog-Management, Anforderungsdefinition, Priorisierung, Stakeholder-Abstimmung	Technologie-Scouting, Architekturdesign, Abstimmung mit IT, Plattformstrategie
Ausbildung	Studium BWL, Wirtschaftsinformatik oder vergleichbar	Studium Wirtschaft, Digitale Medien oder vergleichbar	Studium Informatik, Software Engineering, Data Science oder vergleichbar
Berufserfahrung	3-5 Jahre in Produktentwicklung oder Vertrieb/Marketing	3+ Jahre im agilen Projekt- oder Produktumfeld	5+ Jahre in technischer Produktentwicklung oder IT-Architektur
Weitere Qualifikationen	Kenntnisse agiler Methoden (z. B. Scrum), Basiswissen Versicherungsmathematik	Zertifizierung als Product Owner (z. B. CSPO), UX-Basiserschulung	Kenntnisse in Softwarearchitektur, versicherungstechnischer Produktlogik
Hard Skills	Datenanalyse, Produktmanagement-Tools, Requirements Engineering, Plattformverständnis	Agile Tools (Jira, Confluence), API-Verständnis, MVP-Definition, Markteinführungsplanung	Systemdesign, API-Architektur, Cloudplattformen, CI/CD-Verständnis
Soft Skills	Kommunikationsfähigkeit, analytisches Denken, Kundenorientierung, Teamarbeit	Kundenfokus, Konfliktfähigkeit, Entscheidungsstärke, Moderation	Abstraktionsfähigkeit, Schnittstellenkompetenz, Zukunftsorientierung, Präsentationsfähigkeit
Typische KPI	Time-to-Market, Abschlussquote, Produkt-Rentabilität, Nutzerzufriedenheit	Sprint Velocity, Feature-Nutzung, Kundenzufriedenheit, Release-Frequenz	Systemstabilität, Time-to-Integrate, Wiederverwendbarkeit, Innovationsgrad

Vertrieb & Customer Experience

Auswirkungen technologischer Entwicklungen

Außendienst / Exklusivvertrieb

Der klassische Außendienst entwickelt sich zunehmend zu einem hybriden Beratungsmodell. Mobile Endgeräte, digitale Beratungstools und KI-gestützte Bedarfserkennung unterstützen den Vermittler im Kundengespräch. Dabei kann der Außendienst in Echtzeit auf Kundendaten zugreifen, Angebote konfigurieren und Policen digital abschließen. Die persönliche Beziehung bleibt wichtig, wird aber durch Technologie zielgerichteter und effizienter gestaltet. Neue Skills sind erforderlich: Datenverständnis, Medienkompetenz und die Fähigkeit, digitale Tools intuitiv im Kundendialog zu nutzen.

Makler- & Partnervertrieb

Der Vertrieb über Makler und Partnerunternehmen wird durch digitale Plattformen, APIs und Self-Service-Angebote professionalisiert. Makler erwarten heute eine nahtlose digitale Unterstützung – von der Produktschulung über Angebotsprozesse bis hin zur Schadenmeldung. Die Rolle der Maklerbetreuung wird anspruchsvoller: Neben Kommunikations- und Vertriebsfähigkeit sind technologische Grundkenntnisse und Plattformverständnis notwendig. Der Maklerbetreuer wird zum System- und Beziehungsexperten, der individuelle Nutzererlebnisse mitgestaltet.

Direktvertrieb / Onlinevertrieb

Digitale Abschlussstrecken, Chatbots, KI-basierte Produktempfehlungen und A/B-Tests sind heute Standard im Direktvertrieb. Ziel ist eine maximale Conversion-Optimierung entlang der Customer Journey. Mitarbeitende in diesem Bereich benötigen Know-how in Webanalyse, Content-Erstellung und digitalem Vertriebsmanagement. Die Grenzen zwischen Marketing, Vertrieb und UX verschwimmen zunehmend. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an technische Zusammenarbeit, z. B. bei der Optimierung von Funnel-Logiken oder dem Einsatz von Retargeting-Kampagnen.

Omni-Channel-Vertrieb

Versicherungsunternehmen müssen ihre Kunden nahtlos über alle Kanäle hinweg begleiten – egal ob digital, telefonisch oder persönlich. Dies erfordert eine leistungsfähige technische Infrastruktur: Datenintegration in Echtzeit, zentrale Customer Data Platforms und einheitliche Nutzeroberflächen. Die Organisation muss lernen, kanalübergreifend zu denken. Neue Rollen entstehen, die nicht mehr einzelnen Kanälen zugeordnet sind, sondern Journeys als Ganzes steuern. Gleichzeitig verändern sich Prozesse, Reporting und Steuerung fundamental.

Vertrieb & Customer Experience

Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf die zukünftige Jobstruktur

Teilbereich	Kernaufgaben	Relevante Technologische Entwicklungen	Von Automatisierung betroffene Jobs	Veränderte Jobs	Neue Jobs
Außendienst / Exklusivvertrieb	Beratung, Verkauf, Kundenbeziehungsmanagement, Bedarfsanalyse	Mobile Beratungstools, CRM-Systeme, KI-gestützte Kundenanalytik	Innendienstunterstützung, administrative Aufgaben	Vertriebsmitarbeitende (datengetriebene Beratung, hybride Kanäle)	Digital Sales Coach, Customer Data Consultant
Makler- & Partnervertrieb	Partnerbetreuung, Vertriebsunterstützung, Schulung, Produkterklärung	Partnerportale, API-Integration, digitale Schulungsplattformen	Vertriebsassistentz	Maklerbetreuer (digitale Tools, Echtzeit-Support)	Partner Experience Manager, API Relationship Manager
Direktvertrieb / Onlinevertrieb	Verkauf über digitale Kanäle, Onlineberatung, Kampagnensteuerung	Conversational AI, digitale Abschlussstrecken, A/B-Testing	Standard-Verkaufsunterstützung	Online-Vertriebsspezialisten (Marketing-Tech-Knowhow)	Conversion Optimization Specialist, AI Sales Assistant
Omni-Channel-Vertrieb	Kanalübergreifende Kundeninteraktion, Koordination von Vertriebswegen	Omni-Channel-Plattformen, Echtzeit-Datenintegration, Journey-Orchestrierung	Manuelle Kanalabstimmung, einfache Koordinationsrollen	Omni-Channel-Koordinatoren (mit System- und Journeyaffinität)	Channel Orchestration Strategist, Journey Analyst
Customer Experience Management (CEM)	Gestaltung konsistenter Kundenerlebnisse, Analyse der Customer Journey	Customer Data Platforms (CDP), Journey Analytics, Emotion AI	Manuelle Journey-Dokumentation	CX-Manager (mit datengetriebener Methodik)	CX Data Designer, Customer Emotion Analyst
Customer Relationship Management (CRM)	Pflege und Analyse von Kundendaten, Segmentierung, Kundenbindung	KI-gestütztes CRM, Realtime-Analytics, Personalisierungstools	Datenpflege, Serienkommunikation	CRM-Manager (stärkere analytische und technische Skills)	Realtime Engagement Manager, CRM Algorithm Specialist

Vertrieb & Customer Experience

Auswirkungen technologischer Entwicklungen auf die zukünftigen Skillbedarfe

Teilbereich	Relevante technologische Entwicklungen	Veränderte Jobs		Neu entstehende Jobs	
		Job-Beispiele	Neue Skills	Job-Beispiele	Neue Skills
Außendienst / Exklusivvertrieb	Mobile Beratungstools, CRM-Systeme, KI-gestützte Bedarfserkennung	Vertriebsmitarbeitende (hybrid, datengetrieben)	CRM-Nutzung, digitale Gesprächsführung, Dateninterpretation, hybride Kommunikation	Digital Sales Coach, Customer Data Consultant	Technologieberatung, Vertriebsdatenanalyse, Coaching-Methodik, Kommunikationsdesign
Makler- & Partnervertrieb	Digitale Partnerportale, API-Schnittstellen, Online-Schulungsplattformen	Maklerbetreuer (digital unterstützt)	Plattformkompetenz, technisches Verständnis, digitale Kommunikation, UX-Bewusstsein	Partner Experience Manager, API Relationship Manager	Schnittstellensteuerung, Partnermanagement, Portalgestaltung, Datenanalyse
Direktvertrieb / Onlinevertrieb	Conversational AI, digitale Abschlussstrecken, A/B-Testing, Web Analytics	Online-Vertriebsspezialist	Digitales Kampagnenmanagement, Conversion-Optimierung, Kanalsteuerung	Conversion Optimization Specialist, AI Sales Assistant	Datenbasiertes Testing, Automatisierungstools, Dialogdesign, Interaktionsanalyse
Omni-Channel-Vertrieb	Omni-Channel-Plattformen, Echtzeit-Datenintegration, Journey-Orchestrierung	Omni-Channel-Koordinator	Journeymanagement, Systemintegration, Prozessverständnis, Kundenanalyse	Channel Orchestration Strategist, Journey Analyst	Journey Mapping, KPI-Monitoring, kanalübergreifende Logiken, UX-Messung

Außendienst / Exklusivvertrieb

Beispiele für künftig weiterentwickelte und neue Rollenprofile

	Vertriebsmitarbeitende (hybrid, datengetrieben)	Digital Sales Coach	Customer Data Consultant
Mission Statement	Berät Kundinnen und Kunden persönlich und digital zu Versicherungsprodukten auf Basis datenbasierter Analysen.	Begleitet und befähigt Vertriebsmitarbeitende bei der Nutzung digitaler Tools und Kanäle im Verkaufsgespräch.	Analysiert und interpretiert Kundendaten zur Unterstützung des Vertriebs mit relevanten Insights und Empfehlungen.
Hauptaufgaben	Kundenberatung, Angebotsstellung, CRM-Pflege, Nutzung digitaler Tools	Coaching, Tool-Schulungen, Analyse der Vertriebsmethoden, Feedback geben	Datenanalyse, Segmentierung, Reporting, Ableitung von Verkaufsimpulsen
Ausbildung	Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzen oder vergleichbare Qualifikation	Studium Pädagogik, Wirtschaft, Kommunikation oder vergleichbar	Studium Wirtschaftsinformatik, Statistik oder Betriebswirtschaft
Berufserfahrung	2–5 Jahre in Vertrieb oder Kundenbetreuung	3+ Jahre im Vertrieb oder Training	2–4 Jahre in Analyse oder Vertriebssteuerung
Weitere Qualifikationen	Vertriebstrainings, CRM-Schulungen	Trainerzertifikat, Erfahrung mit digitalen Tools	BI-Zertifikate, CRM-Kompetenz
Hard Skills	CRM-Systeme, Beratungstools, Vertragssoftware, Office	Verkaufstechniken, Coaching-Methoden, digitale Plattformkenntnisse	Datenanalyse (Excel, Power BI), CRM-Systeme, Vertriebskennzahlen
Soft Skills	Kommunikationsstärke, Kundenorientierung, Überzeugungskraft, Flexibilität	Didaktik, Einfühlungsvermögen, Moderationsfähigkeit, Motivationskraft	Analytisches Denken, Präsentationsfähigkeit, Eigeninitiative
Typische KPI	Abschlussquote, Beratungsgespräche, Umsatz pro Kunde, Kundenzufriedenheit	Anzahl Coachings, Tool-Nutzungsquote, Vertriebsleistung nach Coaching	Nutzungsrate Empfehlungen, Vertriebserfolg durch Datenimpulse, Datenaktualität

Bereichsspezifische Lernpfade

Bereichsspezifische Lernpfade als Hebel für zukunftsfähige Fachlichkeit

Während bereichsübergreifende Lernpfade auf die Entwicklung grundlegender, transversaler Kompetenzen abzielen, liegt der Fokus bereichsspezifischer Lernpfade auf der fachlich fundierten Transformation der Berufsbilder innerhalb einzelner Unternehmensfunktionen. Sie adressieren den Wandel in Fachprozessen, Rollenprofilen, Technologien und regulatorischen Anforderungen – immer bezogen auf die spezifische Logik und Zielsetzung des jeweiligen Bereichs.

Die in dieser Analyse vorgestellten Lernpfade wurden auf Grundlage detaillierter Skill- und Rollenanalysen entwickelt, die für jeden Fachbereich zentrale Entwicklungen bis 2035* identifizieren. Berücksichtigt wurden dabei u. a.:

- die **technologische Dynamik** im Bereich (z. B. KI in der Schadenbearbeitung, RPA in der Vertragsverwaltung, ESG-Scoring im Asset Management)
- der **Regulierungs- und Wettbewerbsdruck** (z. B. Solvency II, IDD, CSRD)
- die **veränderte Kundenerwartung** an Produkte, Services und Kommunikation
- sowie der zu erwartende **Kompetenzwandel durch Automatisierung und Digitalisierung**

Diese Lernpfade ermöglichen es Fachabteilungen, strategisch vorzudenken, Skill-Gaps zu erkennen und gezielte Qualifizierungsmaßnahmen zu planen. Sie bieten HR und Learning & Development eine belastbare Grundlage für Curricula, Personalentwicklung und individuelle Entwicklungsgespräche.

In Summe bilden bereichsspezifische Lernpfade das Rückgrat einer modernen, zukunftsfähigen Fachentwicklung. Sie sind der Schlüssel, um Technologie nicht nur zu verstehen, sondern wirksam im Geschäftsmodell von Versicherungen zu verankern – durch befähigte, kompetente Mitarbeitende.

Lernpfad: Produktentwicklung & Aktuariat

Beispiel **bereichsspezifischer** Lernpfad

Baustein	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3
Lernziel	Entwicklung daten- und KI-gestützter Produkte sowie tariflicher und aktuarieller Kompetenzen für die Versicherung von morgen.		
Zielgruppe	Produktmanager, Aktuare, Underwriter, Data-Pricing-Spezialisten.		
Kompetenzziele	Tarif- und Produktgestaltung beherrschen, digitale Tools anwenden	KI-Modelle verstehen und produktseitig mitgestalten	Datenethik und Explainability in aktuarieller Arbeit verankern
Skills	Produktkonfiguration Tarifierungsgrundlagen Risikoprüfung (regelbasiert)	KI-unterstützte Pricing-Modelle No-Code-Produktbaukästen Modellbewertung	Explainable AI für Tarife Datenethik im Underwriting Digitaler Produktgraph
Lernformate	E-Learnings zu Produkttheorie Webinare zu Tarifstruktur Toolsimulation	Use Cases mit KI-Systemen Peer-Workshops Produktcoaching	Advanced Labs Projektarbeit mit Explainable AI Regulatory Debate Sessions
Ergebnisnachweise	Tarifkonzept auf Basis von Geschäftsvorgaben	Pricing-Modell mit Annotation Mini-Prototyp in No-Code	Use Case-Dokumentation Regelmodell mit Erläuterung Ethikreview

Lernpfad: Vertrieb & Customer Experience (CX)

Beispiel **bereichsspezifischer** Lernpfad

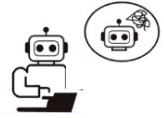
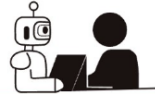
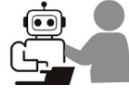
Baustein	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3
Lernziel	Stärkung datenbasierter Kundeninteraktion, digitaler Vertriebskompetenz und emotional intelligenter CX-Gestaltung.		
Zielgruppe	Vertriebsmitarbeitende, Kundenberater, CX-Manager, CRM- und Marketingrollen.		
Kompetenzziele	Digitale Kontaktpunkte verstehen und effektiv nutzen	Self-Service, Personalisierung und KI im Kundenkontakt anwenden	Emotionale CX gestalten und kanalübergreifend orchestrieren
Skills	CRM-Nutzung Omnichannel-Kommunikation Beratungstools	Conversational AI Self-Service Journey Design Triggerbasierte Kommunikation	Hyperpersonalisierung Customer Emotion Analysis Recommender-Systeme
Lernformate	Systemschulungen Webinare Beratungs-Coachings	CX Labs Chatbot-Simulationen Use Case Reviews	Customer Journey Mapping Empathie-Workshops AI-unterstützte Vertriebsprojekte
Ergebnisnachweise	Kundendialog mit Toolunterstützung Feedbackauswertung	Self-Service-Konzept Trigger-Mapping CX-Optimierung	Journey-Orchestrierungskonzept Empathie-Scoring-Prototyp

Bereichsübergreifender Lernpfad: Data & Analytics

Beispiel **bereichsübergreifender** Lernpfad

Baustein	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3
Lernziel	Aufbau von Kompetenzen zur datenbasierten Entscheidungsfindung – von Analyse-Grundlagen bis zu KI-gestützter Vorhersage.		
Zielgruppe	Alle Mitarbeitenden mit analytischen oder steuernden Aufgaben in Prozessen, Produkten, Kundenschnittstellen.		
Kompetenzziele	Verstehen und Interpretieren von Daten	Eigenständige Nutzung von Analysewerkzeugen	Integration KI-gestützter Analysen in Entscheidungen
Skills	Data Literacy Excel Kennzahlenverständnis	BI-Dashboards SQL-Grundlagen Self-Service Reporting	Forecasting Predictive Analytics Explainable AI
Lernformate	E-Learnings Tutorials Webinare	Hands-on-Workshops Use Case Labs Peer Learning	KI-Projektcoaching Simulationen Zertifizierungen
Ergebnisnachweise	Data Literacy Badge	BI-Zertifikat / Dashboard-Projekt	KI-Einsatz im Anwendungsfall Präsentation vor Fachbereich

Zusammenarbeit von Mensch und KI in der Versicherungsindustrie



Team-Dynamik	<p>KI treibt die Aufgabenerledigung. Die KI übernimmt die Hauptverantwortung für die Ausführung mit keiner oder nur minimaler menschlicher Aufsicht.</p>		<p>Gleichberechtigte Partnerschaft. Mensch und KI arbeiten während der gesamten Aufgabe eng zusammen.</p>	<p>Mensch treibt die Aufgabenerledigung. Der Mensch trägt die Hauptverantwortung; die KI unterstützt in unterschiedlichem Ausmaß.</p>		<p>KI wird zum „Co-Creator“ KI agiert nicht nur unterstützend, sondern gestaltet eigenständig neue Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle.</p>
Erforderliche menschliche Beteiligung	KI erledigt die Aufgabe vollständig alleine – ohne menschliches Zutun.	KI benötigt an wenigen Schlüsselpunkten menschliche Eingaben, um die Leistung zu verbessern.	Mensch und KI arbeiten zusammen, um besser zu sein als jeweils alleine.	Die KI benötigt menschliche Eingaben, um die Aufgabe erfolgreich abzuschließen.	Die Aufgabenerledigung hängt vollständig von menschlichem Zutun ab.	Menschen werden eher als „Aufseher, Validatoren und Strategen“ benötigt, um regulatorische, ethische und unternehmerische Rahmenbedingungen zu setzen.
Rolle der KI	Automatisierung – KI ersetzt menschliche Fähigkeiten.		Augmentierung – KI erweitert menschliche Fähigkeiten.			Generative und adaptive KI
Beispiel-aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Schadenmeldungen aus E-Mails automatisch in Systeme übertragen. • Policen-Dokumente digital erfassen und klassifizieren. • Standardisierte Mahnläufe oder Beitragsabrechnungen automatisch durchführen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Betrugsindikatoren in Schadenfällen identifizieren und zur Prüfung an den Sachbearbeiter weiterleiten. • Risikoprofile aus Kundendaten bewerten (z. B. Kfz-Versicherung) und Entscheidungsvorschlag erzeugen. • Beitragsanpassungen basierend auf Tarifänderungen automatisch vorbereiten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prämienkalkulationen für neue Produkte entwickeln: KI liefert Simulationen, Mensch entscheidet über Markt- und Regulierungsaspekte. • Schadenhöhe bei komplexen Fällen gemeinsam einschätzen. • Kundenberatung zu Vorsorgeprodukten, wobei KI passende Szenarien berechnet und visualisiert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jahresplanung für Rückstellungen und Solvabilitätsquoten, unterstützt durch KI-Szenarioanalysen. • Erstellung von Risiko- und Compliance-Berichten mit KI-gestützten Analysen großer Datenmengen. • Unterstützung bei der Entwicklung neuer Versicherungsprodukte durch KI-basierte Markttrendanalyse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme an regulatorischen Anhörungen oder Branchendialogen. • Persönliche Verhandlungen mit Rückversicherern. • Entwicklung von Unternehmensstrategien und Governance-Richtlinien für den Konzern. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung völlig neuer Versicherungstarife auf Basis selbstlernender Risiko-Simulationen (z. B. Cyber- oder Klimarisiken). • Dynamische Anpassung von Policen in Echtzeit an Kundenverhalten (Usage-based Insurance, Health-Tracking). • Eigenständige Modellierung neuer Rückversicherungskonzepte basierend auf globalen Katastrophendaten.

Zwei starke Marken aus einer Hand

Überblick: Innovative Beratungsleistungen & Digitale Lösungen

CHANO LEADERS
Innovative Consulting & Digital Solutions

BAUMGARTNER PARTNER
performance management worldwide

CHANO LEADERS
Innovative Consulting & Digital Solutions

STRATEGY

- Business Model Innovation
- Strategic Workforce Planning
- Corporate Culture & Leitbildprozesse
- People Strategy Design
- Strategisches Kompetenz- & Skill-Management
- Skill-basierter Talent Opportunity Marktplatz
- Strategisches HR- und L&D-Audit
- Agile Steuerung (z.B. OKR)

ORGANIZATION

- Future of Work
- Job Architecture Design
- Skills-based Organization
- Optimierung der Führungsspannen
- HR Operating Model & Transformation
- HR-Prozessoptimierung
- Organisational Experience Assessment
- Post Merger Integration der HR-Organisation

JOB GRADING & PAY

- Job Analysis and Job Grading
- Base Pay Design
- Variable Pay Design (STI and LTI)
- Top Executive Remuneration
- Performance Management Process Design

PEOPLE

- KI-basiertes Skill Management
- Career Architecture Design
- Succession Planning
- Corporate Learning Bedarfsanalyse
- Corporate Learning Strategie Audit & Design
- Leadership Assessment & Development
- Transformation & Change Consulting

DIGITAL SOLUTIONS

- Integrierte Tools zur Strategieentwicklung
- Digitale Tools für Zielemanagement und Projektmanagement
- KI-basierte Lösung für Job Architecture Design
- Digitale Talent Solutions (Job & Skill Profiling, Virtual Career Coach, Talent Marketplace, Job Posting, Recruiting)

ChangeLeaders | Skill-Management in Versicherungsunternehmen

Versicherungsexpertise

Global Job Grading
Methods

Global Job
Architecture

Karriere-Architektur/
Landschaften

Skill-Management

Learning &
Development

Talent-Marktplatz

Auswahl, Implementierung und Anwendung digitaler Lösungen

Auswahl an Publikationen (Download per Click)



Unser Angebot für Fachbereiche



”

Wir entscheiden jetzt, welche Kompetenzen unser Bereich morgen braucht.

Fachbereiche erhalten eine Entscheidungsgrundlage zur strategischen Weiterentwicklung ihrer Rollen, Prozesse und Kompetenzanforderungen.

Auf Basis der vorliegenden Analysen ermöglichen wir:

- eine **differenzierte Technologiefolgenabschätzung** für den jeweiligen Bereich
- ein konkretes **Zielbild zukünftiger Rollenprofile**
- **Skill-Cluster** mit Relevanzbewertung und Entwicklungsbedarf
- **bereichsspezifische Lernpfade** zur gezielten Qualifizierung der Mitarbeitenden
- **Unterstützung** bei der **Operationalisierung** in Form von **Aufgaben- und Skillprofilen**

Wir liefern mit unserer Analyse Beispiele und keine fertigen Konzepte. Mit unseren Impulsen regen wir den Fachbereich an, sich zukunftsicher aufzustellen, Personalentwicklung zielgerichtet zu gestalten und strukturell an der Gesamtstrategie der Organisation anzudocken.

Unser Angebot für den HR-Bereich



”

Skillbasierte Planung wird zur Voraussetzung strategischer Personalarbeit.

HR erhält einen strategischen Rahmen für skillbasierte Personalplanung und Organisationsentwicklung. Unser Angebot umfasst:

- eine **bereichsübergreifende Skill- und Rollenlandkarte** als Ausgangspunkt für Workforce Planning
- eine **strukturierte Methodik zur Gap-Analyse** (heute vs. Zielbild 2035*)
- **Unterstützung** bei der **Entwicklung** einer zukunftsfähigen **Rollen- und Karrierearchitektur**
- **Anknüpfungspunkte** zu Talent-Marktplätzen, Recruiting, Performance- und Vergütungsmodellen
- **Vorlagen und Konzepte** zur **Integration** in bestehende **HR-Prozesse und -Systeme**

Ziel ist es, HR als aktiven Treiber der Transformation zu positionieren – datenbasiert, anschlussfähig und unternehmensweit wirksam.

Unser Angebot für den L&D-Bereich



”

Lernen wirkt nur, wenn es bedarfsorientiert auf zukünftige Skills ausgerichtet ist.

Learning & Development unterstützen wir beim **Aufbau zielgerichteter, skalierbarer Lernarchitekturen**. Wir liefern:

- **Lernpfade** je Fachbereich und für bereichsübergreifende **Schlüsselkompetenzen**
- ein **strukturiertes Skill-Wörterbuch** zur inhaltlichen Ausgestaltung von Lernzielen
- Orientierung über **Entwicklungsschritte pro Skill**
- **Vorschläge** für passende **Lernformate** (digital, hybrid, on-the-job)
- **Ableitungen** für individuelle **Entwicklungsgespräche, Curricula** und **Zertifizierungslogiken**

Damit wird L&D in die Lage versetzt, vom Bildungsanbieter zum strategischen Kompetenzarchitekten zu werden – passgenau zur Transformation der Organisation.

Unser Ansatz des Kompetenz- & Skill-Management

Die Entwicklung von Talent-Marktplätzen ist aktuell wichtiger denn je.

STRATEGISCH

Sicherung und Entwicklung der zukünftig erfolgskritischen **Kernkompetenzen und organisationalen Fähigkeiten des Unternehmens** und seiner Teilbereiche.



TAKTISCH/OPERATIV

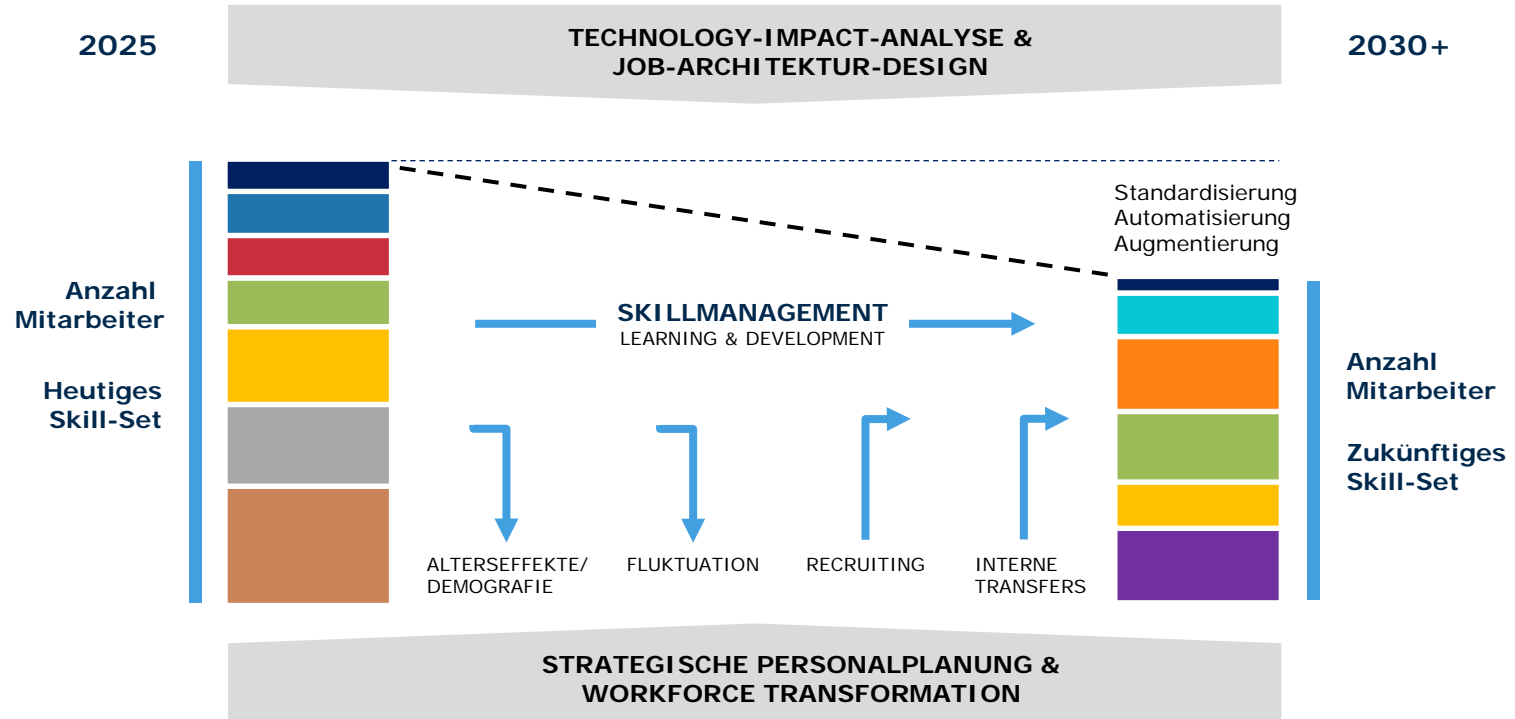
Deckung kurz- und mittelfristiger, ggf. auch zeitlich begrenzter Skill-Bedarfe, z.B. bei notwendigen Ressourcenverschiebungen. Gleichzeitig Angebot attraktiver Job Rotation und Entwicklungsmöglichkeiten.

STRATEGISCH

Sicherung und Entwicklung der zukünftigen **Beschäftigungsfähigkeit und Lernagilität der Mitarbeiter.**



Die technologischen & demografischen Entwicklungen erfordern eine skillbasierte strategische Personalplanung



Skillbedarfe müssen auf Bereichs-, Job- und Mitarbeitererebene frühzeitig erkannt und rechtzeitig gedeckt werden

Kontinuierlicher Prozess

Schritt 1

Analyse der Auswirkungen externer Entwicklungen (Kunden, Regulatorik, Technologie, Wettbewerb) für die Entwicklung der Kernkompetenzen des Unternehmens.

Schritt 2

Ableitung der zukünftig erforderlichen Skillbedarfe und Skill-Sets des Unternehmens und seiner Organisationseinheiten.

Schritt 3

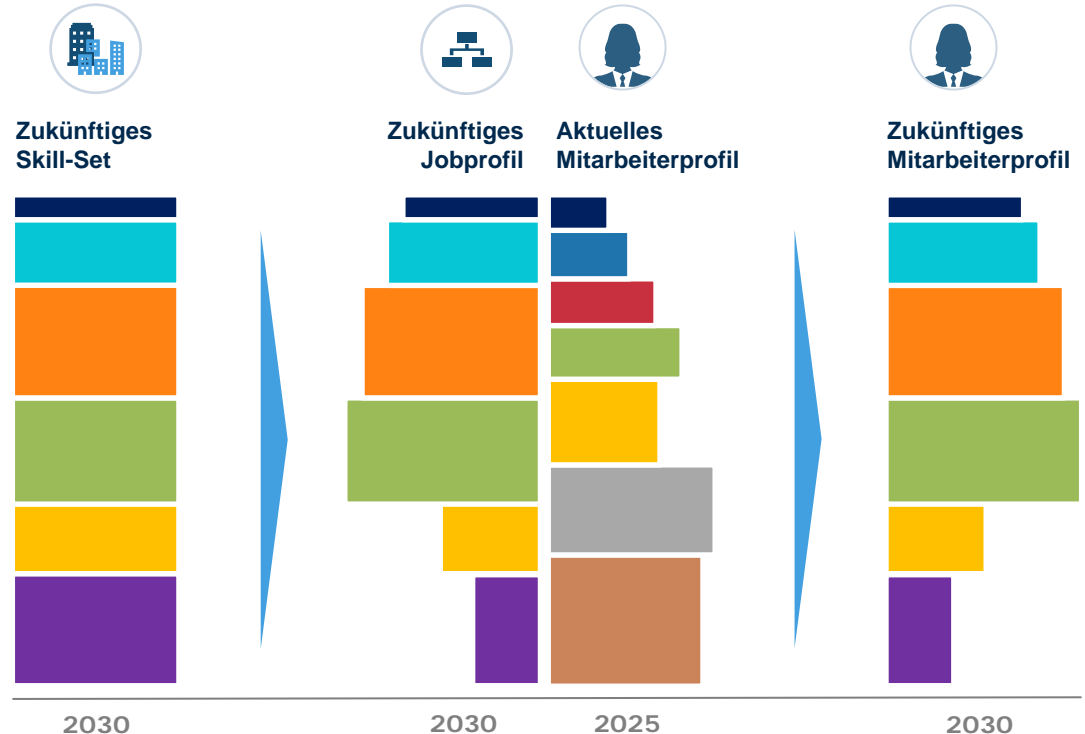
Ableitung zukünftiger Skillbedarfe auf Jobebene. Anpassung der Jobstrukturen und einzelner Jobprofile (Soll).

Schritt 4

Abgleich der aktuellen Mitarbeiterprofile mit den zukünftig erforderlichen Jobprofilen und Skills (Soll-Ist-Vergleich).

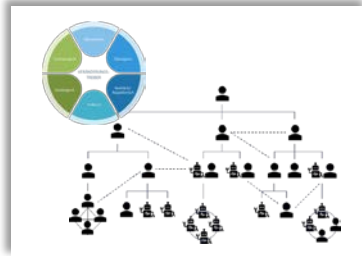
Schritt 5

Frühzeitige Entwicklung der erforderlichen Skills auf Mitarbeitererebene (Reskilling/ Upskilling)



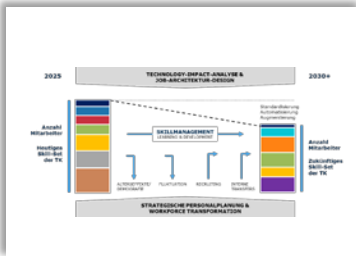
Ganzheitliches Vorgehensmodell für das Skillmanagement

ANALYSE VON TRENDS UND VERÄNDERUNGSTREIBERN/ TECHNOLOGY-IMPACT-ANALYSE



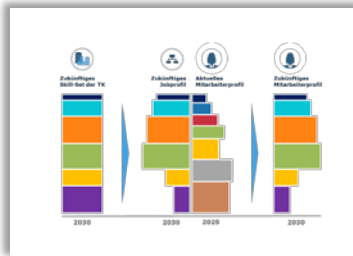
- Bestimmung der heutigen Kernkompetenzen des Unternehmens und der Branche
- Analyse externer Trends und Veränderungstreiber hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das eigene Geschäftsmodell
- Analyse der künftigen Skillbedarfe und Auswirkungen auf die Jobstrukturen in den Fachbereichen

KOMPETENZ-GAP-ANALYSE AUF UNTERNEHMENS-/FACH- BEREICHEBENE



- Identifizierung künftiger Kompetenzlücken
- Berücksichtigung von Alterseffekten, Fluktuation, Recruiting und internen Transfers
- Identifizierung relevanter Handlungsfelder
- Identifizierung konkreter Entwicklungsfelder auf Fachbereichs-/Job-Family-Ebene

SKILL-GAP-ANALYSE AUF JOB- UND MITARBEITER-EBENE



- Beschreibung erforderlicher, konkreter Hard und Soft Skills für einen konkreten Job (Job-Soll-Profil)
- Beschreibung vorhandener, konkreter Hard und Soft Skills (Mitarbeiter-Ist-Profil)
- Matching der Skills aus Job- und Mitarbeiter-Profilen
- Ableitung und Konkretisierung von Handlungsfeldern

MASSNAHMEN AUF JOB- UND MITARBEITEREBENE



- Festlegung/Anpassung des Angebotsportfolios seitens HR/Personalentwicklung
- Transparente Kommunikation der Angebote auf einer Plattform z.B. mit virtuellem Karrierecoach
- Ableitung konkreter Maßnahmen auf Jobebene
- Ableitung konkreter Entwicklungsmaßnahmen auf Mitarbeiter-Ebene

Wir befähigen Mitarbeiter, Skillbedarfe zu erkennen und CEO ihrer eigenen Entwicklung zu werden

Skillmanagement ermöglicht eine strategische und datengetriebene Steuerung von Kompetenzen und Qualifikationen, um Mitarbeiter gezielt auf technologische und marktbezogene Entwicklungen vorzubereiten.

Unser Skillmanagement-Ansatz verfolgt das Ziel, Mitarbeiter zu ermutigen, selbstbestimmt ihre Entwicklung zu managen – ohne erhobenen Zeigefinger, sondern durch positive, aktivierende Ansprache.

Beim KI-unterstützten Skillmanagement setzen wir darauf, Mitarbeiter zu befähigen, "CEO ihrer eigenen Entwicklung" zu werden, selbst mehr Verantwortung für sie übernehmen zu können.

Damit stärken wir das Zugehörigkeitsgefühl und die Beschäftigungsfähigkeit unserer Mitarbeiter.

Voraussetzung dazu ist der Einsatz moderner Plattformen und Tools für Skill- & Learning-Management.



KI und Datenanalyse im Rahmen des Skillmanagements eröffnen Chancen für die persönliche Entwicklung.

Das Skillmanagement bietet, sofern vom Mitarbeiter gewünscht, Transparenz und unterstützt dabei, Daten zu interpretieren und individuelle Empfehlungen auszusprechen.

Ein virtueller Career Coach beantwortet individuelle Fragen und klärt auf.

Uns geht es darum, Mitarbeiter zu befähigen, partizipativ die beste Entscheidung für sich und ihre Entwicklung zu treffen.

CHANGELEADERS KONTAKTE

changeleaders gmbh
www.changeleaders.de

Ansprechpartner

Nicole Fabig-Grychtol
nicole.fabig-grychtol@changeleaders.de

Ralf H. Kleb
ralf.kleb@changeleaders.de

Disclaimer

This document is provided for general information purposes only. The document was partially created with assistance from AI tools, specifically ChatGPT (by OpenAI) and GAMMA. While all content has been reviewed carefully, neither the authors nor the providers of these AI tools make any representation or warranty regarding the accuracy, completeness, or timeliness of the information provided. No liability is accepted for any damages arising directly or indirectly from the use of the information contained herein. Your use of any of the information is at your own risk, and you should not use the document without first seeking professional and/or legal advice. The provision of this document (and the document itself) does not constitute legal advice or opinions of any kind, or any advertising or solicitation. No lawyer-client, advisory, fiduciary or other relationship is created between Baumgartner/changeleaders and any person accessing or otherwise using any of the information. Baumgartner/changeleaders (and any of their respective directors, officers, agents, contractors, interns, suppliers and employees) will not be liable for any damages, losses or causes of action of any nature arising from any use of any of the documents or the provision of these documents.

© changeleaders 2025

